

Procurement Academy

Formarsi per non fermarsi

intervista di Francesco Calì e Alessandro Lamesa

INTRODUZIONE

Il caso di questo articolo affronta un progetto strutturato di sviluppo e consolidamento delle competenze della funzione Acquisti, attraverso un percorso di assessment, definizione dei gap formativi ed implementazione di un piano di sviluppo delle conoscenze e capacità necessarie a sostenere il cambiamento strategico della direzione Acquisti.

L'intervista a Alessandro Lamesa, head of indirect sourcing di Elettronica, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ

Elettronica SpA (Elt), fondata nel 1951, è un'azienda specializzata nella progettazione, sviluppo e fornitura di sistemi di sorveglianza strategica, autodifesa e attacco elettronico per uso navale, aereo e terrestre. Il core business è concentrato nello sviluppo di soluzioni tecnologiche all'avanguardia nell'elettronica warfare. È la capofila di Elettronica group della quale fanno parte anche Elettronica GmbH, nata nel 1978 in Germania e attiva nel campo dell'homeland security, e Cy4gate, la newco con sede a Roma che

si occupa di cyber warfare. La presenza di Elettronica Group sui mercati internazionali è composta inoltre da sei uffici di rappresentanza nel Qatar, Abu Dhabi, Belgio, Singapore, Arabia Saudita ed India. L'eccellenza di Elt è stata garantita nel tempo, in 70 anni di storia, grazie all'attenzione riservata dalla società nei confronti del suo asset più importante: le persone.

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Il tema dello sviluppo delle competenze rientra tra gli obiettivi che Elettronica persegue e che nell'ambito di un'organizzazione è un fattore fondamentale per il successo dell'azienda. Le persone sono da sempre considerate il suo più importante asset strategico. Il modello di sviluppo delle risorse umane adottato da Elt mira ad accrescerne la capacità di creare valore per l'azienda incoraggiando la crescita personale e l'apprendimento in ogni sua forma.

Le competenze distintive di Elettronica costituiscono il nucleo centrale del talent system aziendale, sostenendo l'intero processo integrato di gestione e sviluppo delle risorse umane e favorendo il suo costante collegamento al sistema di vision e values della società, quali ele-



Francesco Calì

Managing director Valeo-in



Alessandro Lamesa

Head of Indirect Sourcing - Elettronica spa



menti di identificazione ed appartenenza organizzativa che guidano ed ispirano i comportamenti delle persone all'interno del contesto, le loro aspirazioni e le relazioni interpersonali.

Elettronica ha ideato già da alcuni anni una Academy interna, progetto nato con l'obiettivo di custodire e valorizzare la storia della conoscenza distintiva dell'organizzazione, sistematizzandola e diffondendola in modo da renderla un fattore di vantaggio competitivo per la società. Il portafoglio formativo è suddiviso in

aree didattiche relative sia ad ambiti più tecnici che ad altri mirati allo sviluppo di capacità trasversali di tipo manageriale.

Nell'ambito del macro processo aziendale di sviluppo competenze si colloca il progetto specifico pensato per il procu-

rement. E' stato infatti avviato già da alcuni anni un importante progetto di trasformazione digitale e organizzativa degli Acquisti con l'obiettivo di passare da una gestione reattiva di attività prettamente operative ad una più proattiva e su attività strategiche ad alto valore aggiunto.

L'obiettivo di raggiungere il livello atteso di efficacia d'azione e di interdipendenza con le altre funzioni aziendali passa attraverso un percorso di sviluppo delle competenze specifiche della funzione: sia delle hard skill (nel seguito «conoscenze») che delle soft skill (nel seguito «capacità»).

Queste ultime in particolare sono elementi fondamentali per assicurare un procurement agile e resiliente ai rapidi cambiamenti del moderno scenario operativo nel quale ci troviamo ad operare.

L'articolo illustra nel dettaglio il progetto formativo svolto all'interno della funzione Acquisti tra il 2019 e il 2022 con lo scopo di potenziare le competenze sia dei responsabili di funzione che dei loro collaboratori.

GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

Definire, a partire dalla mission e la vision del procurement, quali sono le conoscenze (tecniche) e le capacità (comportamentali) necessarie ai componenti della funzione Acquisti per svolgere tutti i loro compiti e raggiungere gli obiettivi aziendali

Implementare un percorso formativo orientato non solo ad acquisire conoscenze ma anche a sviluppare le capacità ed attivare i comportamenti necessari a migliorare le performance d'acquisto



LE FASI DEL PROGETTO

1 - IL MANAGER COACH

Il progetto ha visto inizialmente coinvolti alcuni responsabili della funzione Acquisti che sono stati sottoposti ad un assessment individuale di valutazione delle loro capacità in particolare su quelle di gestione e sviluppo dei collaboratori. Una volta individuate le aree di miglioramento, i manager hanno poi affrontato una specifica preparazione della durata di alcuni mesi che ha fornito loro tutte quelle competenze e strumenti necessari a svolgere sia il ruolo di capo che quello di skill coach. Il manager coach è

formato sia per valutare correttamente i propri collaboratori ma soprattutto per supportarli lungo tutto il loro percorso di sviluppo, dalla fase di consapevolezza con un feedback mirato a valle di attività di analisi delle capacità tramite assessment, aiutando le risorse ad individuare specifiche capacità bersaglio da allenare, agendo sulle motivazioni e attivando modalità di apprendimento individuali. I "nuovi" manager sono stati in grado di affrontare le successive fasi del progetto in maniera completamente autonoma e senza alcun ausilio esterno replicando in qualche modo con i propri collaboratori lo stesso percorso da loro stessi affrontato.

2 - LE COMPETENZE TARGET

A partire dalla mission e la vision del procurement sono state identificate le competenze abilitanti affinché i vari category specialist fossero in grado di svolgere i loro compiti in maniera efficiente ed efficace, raggiungendo gli obiettivi assegnati.

In generale possiamo definire le competenze come: insieme di conoscenze e di capacità richieste dal business, dai processi e dai loro fattori critici di successo, espresse con continuità dalle persone nell'esercizio del proprio ruolo per il raggiungimento dei risultati aziendali.

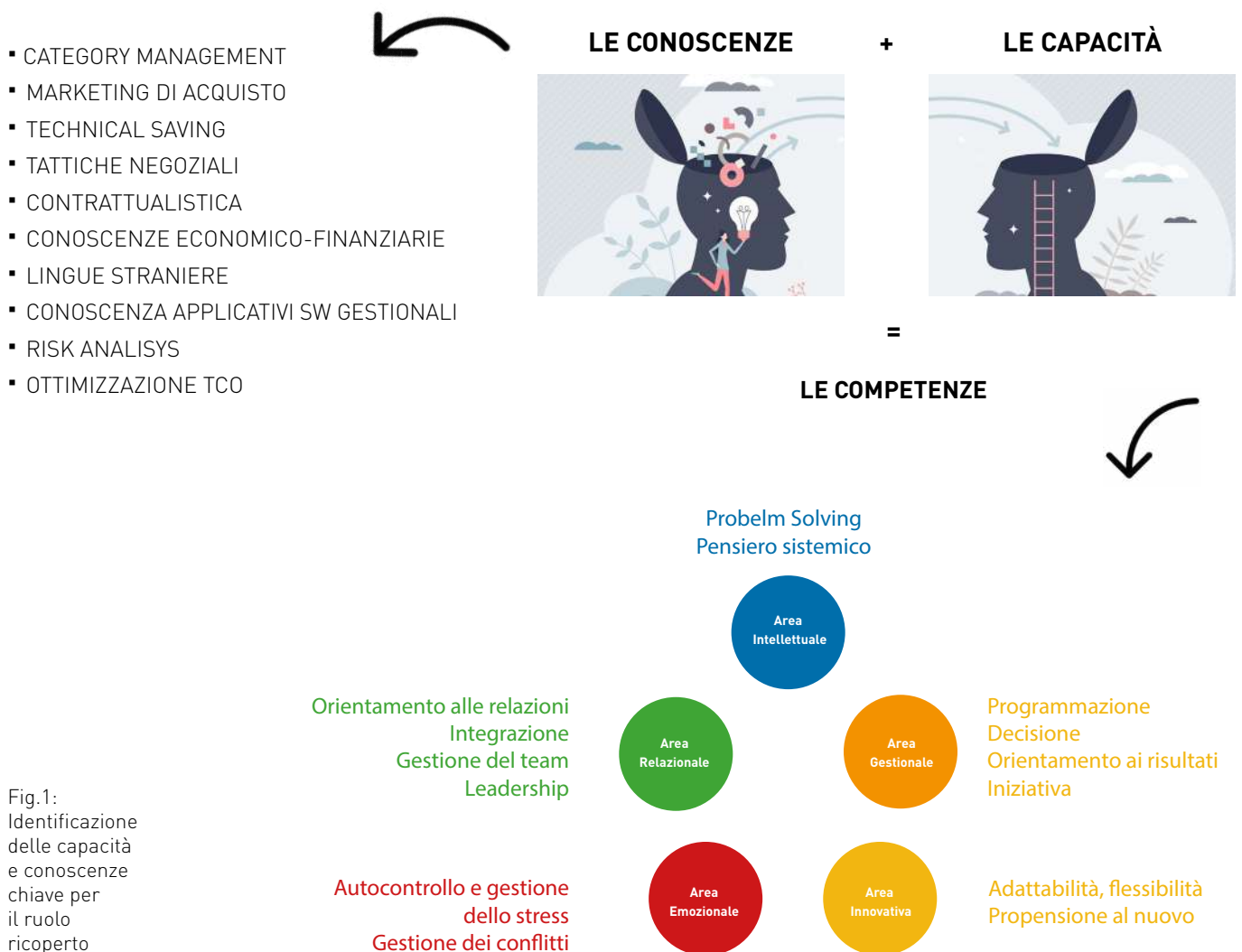


Fig.1:
Identificazione
delle capacità
e conoscenze
chiave per
il ruolo
ricoperto

3- ASSESSMENT COMPETENZE E LEVE MOTIVAZIONALI

In questa fase ad ogni partecipante è stato sottoposto un questionario di autovalutazione delle proprie capacità e un questionario di autovalutazione delle proprie conoscenze.

Il questionario relativo alle capacità è costituito da una check list di analisi di comportamenti organizzativi. Ogni collaboratore ha inserito la frequenza con la quale ritiene di mettere in pratica i vari comportamenti.

Analogamente ciascun partecipante ha compilato anche un'autovalutazione delle proprie conoscenze catalogandolo in una scala (forte – adeguata – da migliorare). Il risultato delle autovalutazioni è stato discusso da ogni collaboratore con

il proprio responsabile il quale ha supportato il collaboratore nella lettura dei risultati confrontandoli anche con l'esito della sua valutazione.

Le competenze sono necessarie ma da sole non sufficienti per ottenere i risultati desiderati. Un fattore fondamentale è infatti la presenza del giusto livello motivazionale inteso come l'insieme di forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel tempo.

Cosa deve fare un capo per motivare? Sicuramente deve essere in grado di comprendere le necessità dei suoi collaboratori e agire sui bisogni motivanti.

Per questo ad ogni collaboratore è stato richiesto di riflettere sulle proprie leve motivazionali identificandole all'interno di una check-list con una scala di valori

bassa-medio-alta. Le competenze e la motivazione sono i due elementi necessari per raggiungere gli obiettivi e migliorare le performance.

Ogni collaboratore, con il supporto e la guida del responsabile, ha quindi individuato le aree di forza e quelle di miglioramento emerse dalla compilazione delle check list tramite confronto tra il livello posseduto ed il livello atteso di competenza richiesto per il ruolo ricoperto.

A partire da questi gap ha redatto un proprio piano di sviluppo individuale sia per le capacità che per le conoscenze. Per le capacità gli è stato chiesto di individuarne al massimo un paio come target sulle quali concentrare azioni di miglioramento da implementare nel breve-medio termine (2 mesi).

4 - PIANO DI SVILUPPO CAPACITÀ

Le azioni di miglioramento identificate a livello personale sono state monitorate tramite incontri di follow up tra capo e collaboratore.

Per la formazione abbiamo adeguato lo strumento utilizzato allo stile di apprendimento prediletto dalle singole risorse. Abbiamo utilizzato una piattaforma on line di e-learning per l'erogazione di corsi focalizzati allo sviluppo delle capacità target. Alcuni dei moduli erogati sono stati: Saper ascoltare, Saper comunicare, Visione sistemica, Pensiero prospettico, Essere resilienti, Lavorare in team, Gestire le relazioni, Gestione del tempo e della delega e molti altri.

Ai corsi e alla lettura di testi specifici sulla leadership e sul miglioramento dell'efficacia personale è stata affiancata l'attività di coaching da parte del responsabile che ha fornito feedback continui per il mezzo di incontri one to one periodici con cadenza bisettimanale. A distanza di circa un paio di mesi dall'avvio del piano di sviluppo, una volta appurato il consolidamento delle capacità target, tramite l'acquisizione di nuove abitudini com-



Fig.2: Circuito Motivazionale



portamentali è stato aggiornato il piano di sviluppo che ha portato ad individuare nuovi traguardi, nuove azioni e così via per un percorso di miglioramento continuo in costante evoluzione.

5 - PIANO DI SVILUPPO CONOSCENZE

Per sviluppare e consolidare le conoscenze tecniche necessarie per lo svolgimento dei vari ruoli all'interno della direzione Acquisti sono stati inizialmente organizzati percorsi di tutoring e sessioni di training on the job da parte dei buyer più esperti nei confronti dei più giovani.

A metà del 2021 è stato poi avviato un percorso formativo completo denominato Procurement excellence skills e gestito da docenti esterni con comprovata esperienza pluriennale in ambito Acquisti. Tale progetto ha coinvolto tutte le risorse della funzione Acquisti e sta trattando in maniera sistematica e strutturata tutte le conoscenze target individuate nella fase 2.

In particolare, i moduli formativi trattano ben 16 aree tematiche tipiche della funzione acquisti. I contenuti sono stati progettati in base alle specifiche esigenze di Elt e la metodologia didattica utilizzata prevede sia giornate di aula che project work su temi di interesse sia tattico che strategico così come è prevista una valutazione delle competenze per ogni modulo e per ogni partecipante pre e post corso

tramite la compilazione di questionari di apprendimento.

I PRINCIPALI RISULTATI OTTENUTI

Ogni partecipante ha affrontato questo percorso in modo molto determinato perché ha identificato in maniera autonoma quelle che erano le azioni da fare per allenare alcuni comportamenti e perché era consapevole del beneficio che gli avrebbe portato nello svolgimento delle sue attività e nel raggiungimento dei risultati.

Già dopo solo pochi mesi di allenamento hanno tutti riscontrato un miglioramento tangibile delle capacità che stavano allenando e gli effetti benefici su efficienza ed efficacia dei loro comportamenti:

Chi ha lavorato sulla programmazione, è riuscito ad esempio, anche quando sotto pressione, a recuperare tempo prezioso per se stesso utilizzando lo slotting, riuscendo ad identificare e separare correttamente le attività importanti a valore aggiunto dalle urgenze, eliminando o riducendo gli sprechi (interruzioni, email, telefonate o riunioni inutili).

Chi ha investito risorse nel migliorare la gestione dei conflitti è riuscito a creare valore dalle situazioni di confronto e contrasto, preservando e costruendo al contempo solide relazioni interpersonali, evitando di trasformarle in conflitti. Chi ha

puntato sul miglioramento della capacità di problem solving è riuscito a migliorare la sua capacità di analisi attuando tecniche di pensiero prospettico. Il miglioramento delle performance è stato dimostrato anche dai risultati di alcuni Kpi di reparto.

L'attività di coaching ha quindi consentito al capo di creare un legame profondo con i propri collaboratori con enormi benefici sui risultati e sulla fiducia reciproca. Anche le relazioni con gli altri enti aziendali sono sensibilmente migliorate.

Ultima nota sui benefici rilevati durante questo percorso è il miglioramento del senso di appartenenza e di team all'interno del gruppo dei partecipanti che sono stati spesso coinvolti in riunioni di gruppo per condividere la loro esperienza formativa in termini di best practice e lesson learned.

Tramite la conoscenza delle leve motivazionali di ciascun collaboratore, il responsabile è riuscito a comprendere meglio ed interpretare correttamente determinati segnali e comportamenti dei propri collaboratori adottando di conseguenza specifiche azioni di attivazione dell'energia motivazionale, laddove necessario, o comunque è riuscito ad evitare di attuare comportamenti errati nei confronti dei propri collaboratori che avrebbero avuto un effetto demotivante.

Alessandro Lamesa, Head of indirect sourcing di Elettronica Spa, risponde alle domande sull'implementazione del progetto e i risultati ottenuti:

D: Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il progetto?

R: A livello aziendale, la consapevolezza che i responsabili di reparto contribuiscono direttamente alla creazione di un ambiente di lavoro favorevole al perseguimento della strategia aziendale. Quindi è fondamentale investire nella loro formazione. A livello personale, sicuramente il desiderio di voler essere un buon capo perché buoni capi non si nasce ma si diventa. Tempo fa leggevo un post nel quale era scritto che "i dipendenti non scappano dalle aziende ma dai capi incapaci". Io non volevo essere la causa dell'insoddisfazione dei miei collaboratori ma anzi essere una guida nel cammino verso il loro successo personale.

Quali obiettivi vi siete posti con questo progetto?

L'obiettivo primario è stato quello di formare dei leader in grado di formare altri leader. Qui si parla principalmente di leadership personale, di self-leadership. Non è leader solo chi è a capo di persone. Leader è chi è convinto della propria capacità di controllare gli eventi (Locus

of control interno) a differenza da chi si sente in balia di fattori esterni (Locus of control esterno).

La Leadership è l'applicazione quotidiana di un insieme di capacità come quelle individuate nell'ambito di questo progetto. Tutto il progetto è basato sul presupposto che le competenze si possono apprendere, modificare e si sviluppano continuamente nel corso della propria vita

Quali sono state le valenze del progetto?

L'applicazione di metodologie Lean e Agile alle attività professionali ha favorito un aumento tangibile della produttività ed efficacia sia sul piano personale che professionale. In contesti in rapida evoluzione, come quello che stiamo affrontando, le conoscenze «tecniche» necessarie per lo svolgimento delle proprie mansioni cambiano molto rapidamente mentre l'essere abili nelle capacità personali ed avere criteri decisionali fondati su una base solida di principi o valori ci ha consentito di affrontare il cambiamento, di governarlo e addirittura di guidarlo in maniera proattiva.

Quali sono stati i principali insegnamenti chiave tratti dal progetto?

Il principale insegnamento è stato quello di sfatare alcuni pregiudizi come

quello che le capacità (leggasi comportamenti) di una persona sono spesso identificate come frutto del proprio carattere e quindi giudicate imm modificabili come fossero scritte nel nostro Dna. Il progetto ha dimostrato come invece le capacità benché siano il risultato delle nostre esperienze personali, fin da quando siamo piccoli, possono essere sempre modificate tramite allenamento specifico.

Quali sono i prossimi step che avete previsto per lo sviluppo delle competenze degli acquisti?

Il prossimo obiettivo a breve termine è quello di terminare il percorso formativo sulle hard skill per poi monitorare che le nuove metodologie e best practice siano messe in atto quotidianamente.

Inoltre abbiamo avviato un nuovo progetto di trasformazione del procurement con l'obiettivo di definire le azioni da implementare affinché il procurement di Elt sia in grado di supportare in modo sostenibile la crescita prevista dal nuovo piano industriale a 10 anni. In questo contesto sono già stati definiti una serie di progetti Hoshin Kanri da implementare per garantire il pieno allineamento della strategia degli acquisti con quella aziendale. Lo sviluppo continuo e costante delle competenze delle risorse rimane uno degli ambiti di primaria importanza.



LESSONS LEARNED

PROBLEMATICHE WORST PRACTICES

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi

Principali problematiche	Soluzione implementata
Necessità di adeguare le competenze degli acquisti al progetto di trasformazione digitale e organizzativa del Procurement con l'obiettivo di passare da una gestione reattiva di attività prettamente operative ad una più proattiva e su attività strategiche ad alto valore aggiunto	Definizione ed implementazione di percorso di sviluppo delle competenze specifiche della funzione: sia delle hard skill (nel seguito <<conoscenze>>) che delle soft skill (nel seguito <<capacità>>).
L'obiettivo di raggiungere il livello atteso di efficacia d'azione e di interdipendenza con le altre funzioni aziendali.	
Assicurare un Procurement agile e resiliente ai rapidi cambiamenti del moderno scenario operativo nel quale ci troviamo ad operare.	

IDEE DI MIGLIORAMENTO BEST PRACTICES

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti.

Idee di miglioramento - Best practice	Risultato ottenuto
Applicazioni pratiche su attività lavorative	Ogni partecipante ha eseguito i progetti in modo molto determinato perchè ha identificato in maniera autonoma quelle che erano le azioni da fare per allenare alcuni comportamenti, consapevole del beneficio che gli avrebbero portato nello svolgimento delle sua attività e nel raggiungimento dei risultati.
Idee di miglioramento - Best practice	L'attività di sviluppo delle capacità ha consentito fin dalle prime settimane di ottenere un miglioramento delle performance oggettivo anche dai risultati di alcuni KPI di reparto ma in particolare ha consentito di cambiare il modo di svolgere le attività con benefici rilevanti a livello di benessere ed efficacia personale e lavorativa.
Passare da manager a coach	L'attività di coaching ha consentito al capo di creare un legame profondo con il collaboratore con enormi benefici sui risultati e sulla fiducia reciproca. Anche le relazioni con gli altri enti aziendali sono sensibilmente migliorate
Condivisione esperienze tra i partecipanti	Miglioramento del senso di appartenenza del team all'interno del gruppo dei partecipanti che sono stati spesso coinvolti in riunioni di gruppo per condividere la loro esperienza formativa in termini di best practice e lesson learned.